

■ <요약> 신상품 개발에 성공한 에릭슨사의 글로벌 지식 경영

- 글로벌 지식 경영 추진의 의미

- 에릭슨사의 글로벌 지식 경영은 혁신과 학습을 중심으로 범세계적인 효율성과 지역별 대응력을 동시에 충족시키는 것임
- 에릭슨사의 지식 경영은 본사에서 해외 지사로의 일방적인 기술 이전 관계에서, 권역별 지식 공유 단계를 거쳐, 글로벌 지식 창조 및 공유 단계로 발전하였음

- AXE 개발 과정을 통해 살펴본 글로벌 지식경영의 내용

- 에릭슨은 통신 교환기인 AXE를 개발, 상품화하는 과정에서 각국별 시장의 요구를 종합하여 혁신을 이룩하고 이를 다시 현지에 적합하게 활용함
- 본사와 해외 법인간의 지속적인 인사 교류 정책을 통해 지역별 회사간의 통합 조정 비용을 절감하는 동시에 자원의 공유, 혁신 전파, 공동체 의식을 조성함

□ 글로벌 지식 경영 추진의 배경과 의미

- (회사 개요) 세계 통신 장비 시장을 석권하고 있는 스웨덴의 에릭슨(Ericsson)사는 혁신과 학습을 촉진하기 위해 글로벌 지식 경영을 실시함
 - 에릭슨의 주력 사업인 통신 교환기 사업은 기술력이 사업 성패의 핵심인데, 관련 기술을 개발하는데에는 막대한 자금과 대규모 투자를 필요로 함
 - 스웨덴의 협소한 시장만으로는 개발 비용을 보전할 수가 없기 때문에 에릭슨은 해외 시장으로 눈을 돌리게 되었음

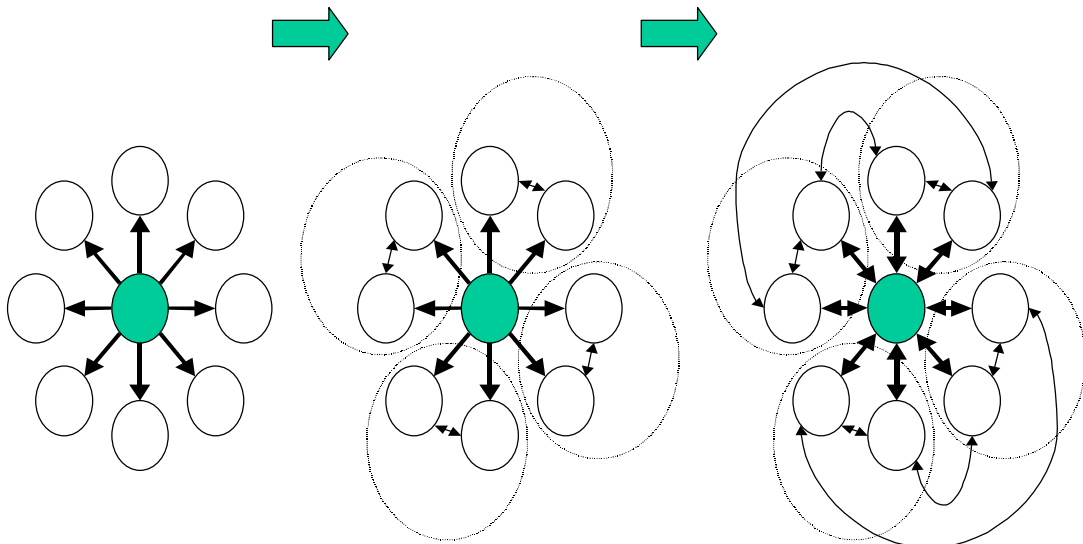
- (승리 비결) 에릭슨이 NEC나 IIT를 누르고 통신 교환기 분야에서 세계 최강자로 군림하게 된 것은 학습과 혁신을 촉진하는 지식 경영 덕분임
 - NEC나 IIT의 글로벌화 추진 방식은 에릭슨과 판이하게 다름
 - NEC는 본사에서 모든 지식을 독점하고 최적 생산 입지로 선정된 현지 법인들은 '원가 효율성'을 달성하는 데 주력하였음
 - IIT는 현지 법인이 자신의 책임하에 현지 고객의 요구를 최대한 충족시켜주는 '국가별 차별화 전략'을 취했음
 - 반면 에릭슨은 지식의 쌍방향적 이전과 공유를 통해 범세계적인 혁신과 학습을 촉진하는 '글로벌 지식 경영 전략'을 사용했음
 - 동일 산업, 유사 환경에서 서로 다른 전략을 구사했던 NEC, IIT와의 전쟁에서 승리함으로써 에릭슨은 세계 최강자의 위치를 구축하게 되었음

- (글로벌 지식 경영의 특징) 에릭슨의 글로벌 지식 경영은 혁신과 학습을 중심으로 범세계적인 효율성과 지역별 대응력을 동시에 충족시키는 것임
 - 글로벌한 시각과 현지의 개별적인 요구 사항들을 모두 고려하여 모듈화된 형태로 기술 개발을 하기 때문에 혁신적인 지식의 창출과 공유가 용이함
 - 아울러 모듈 단위의 생산과 변형으로 글로벌 원가 효율성과 고객 차별화 능력도 갖출 수 있어 NEC나 IIT보다 강력한 글로벌 경쟁력을 갖추게 된 것임

□ 글로벌 지식 경영의 발전 과정

- 에릭슨사의 지식 경영은 본사로부터의 일방적인 기술 이전 관계에서 권역별 지식 공유 단계를 거쳐, 글로벌 지식 창조 및 공유 단계로 발전하였음
 - (본사 중심) 처음에는 본사에서 개발된 지식을 현지 법인이 이전받아서 이를 현지 사정에 맞게 개량하는 것이 주종을 이루었음
 - (권역 중심) 현지 법인들의 지식 수준이 높아짐에 따라 인접 지역의 현지 법인들간에 지식을 공유하는 권역 중심 체제로 발전되었음
 - 유사한 기술의 중복 개발에 따른 비효율성과 비용을 크게 감소시킬 수 있었지만, 본사 이전 기술을 현지 수정 해야 하는 한계는 극복하지 못함
 - (글로벌 지식 경영) 이에 기술 개발 과정에 현지 법인들을 참여시켜 몇개의 표준화된 모듈로 설계함으로써 현지 수정의 필요성을 최소화하였음
 - 과거 일방적이던 본사와 현지 법인간의 관계는 쌍방향적인 커뮤니케이션을 통해 지식을 창출·공유하는 파트너십 관계로 발전하게 되었음
 - 현지 법인간의 관계도 유사한 권역 내에서의 지식 공유를 넘어 서로 다른 부문과 국가간의 지식 공유로 발전하게 되었음

< 에릭슨사의 글로벌 지식 경영 발전 과정 >



주 : 화살표는 지식의 흐름을 나타내며(→ : 단방향성, ↔ : 쌍방향성), 굵은 화살표는 본사와 해외 법인간의 지식 흐름, 가는 화살표는 해외 법인간의 지식 흐름을 의미함

□ 글로벌 지식경영의 성공 사례

- 에릭슨은 AXE 통신 교환기를 개발, 상품화하는 과정에서 각국별 시장의 요구를 종합하여 혁신을 이룩하고 이를 다시 현지에 적합하게 활용함

- AXE는 제품 명세서를 CAD/CAM 시스템으로 관리하여, 생산 업무 및 관련 정보를 본부에서 긴밀하게 통합, 현지 법인과 공유하는 전략적인 제품임
- 개발 과정에서 범세계적인 전략적 인사 교류와 연합팀 활동을 통해 통합·조정 비용의 절감, 자원의 공유, 혁신 전파, 공동체 의식을 촉진할 수 있었음
- 아울러 본사 경영진의 관점이 超國籍化되고, 특정 부문에 대한 전세계 시장의 책임을 현지 법인이 지는 등 범세계적인 논리와 혁신이 전파되었음

- 호주 AXE 개발 사례

- 호주 에릭슨은 AXE 개발을 위해 스톡홀름에 기술자를 장기 파견하여 스웨덴 본사 기술자들과 같이 현장에서 일하게 하였음
- 본사에서 현장 학습을 통해 호주 기술자는 지식 기반의 확대는 물론 AXE 전 부문에 적용되는 기초 기술의 개발 과정에 참여하여 호주 시장의 개별적인 요구 사항을 반영하였음
- 본사에 파견된지 10년 뒤에 호주 기술자는 호주에서 연합팀의 팀장으로서 지역용 전자 교환기의 개발을 주도하였으며 이때 참여한 인력들은 다시 인접 지역의 교환기 개발을 주도하였음

- 이탈리아 AXE 개발 사례

- 이탈리아 현지 법인도 18개월간 스웨덴에 파견, 전자 교환 기술 교육을 받은 기술자들을 중심으로 전세계 AXE 소프트웨어 및 전송 장치를 개발하였음
- 스웨덴 본사에서는 1-2년간 50명 내지 100명의 엔지니어 팀을 이탈리아 현지 법인에 보내는 방식으로 신기술을 이전하고 있음

■ 김정훈 연구원 jhkim1@hri.co.kr ☎724-4093